

УДК 331.522

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА****Шульгіна Т. С.**, аспірант, Донецький національний технічний університет, м. Донецьк**Шульгіна Т. С. Теоретичні аспекти формування персоналу підприємства.**

В статті досліджено існуючі наукові розробки, присвячені висвітленню питання теоретичних аспектів формування персоналу. Розглянуто процесний, системний та цільовий підходи щодо визначення сутності поняття «формування персоналу». Здійснено аналіз наукових досліджень, який дозволив визначити задачі, які мають вирішуватися в процесі формування чисельності персоналу та виокремити зовнішні, внутрішньо-організаційні та індивідуальні чинники, які впливають на процес формування персоналу. Обґрунтовано відсутність єдиного серед науковців погляду відносно елементів процесу формування персоналу та запропоновано серед його складових виділити планування, маркетинг та адаптацію персоналу. Визначення певних складових процесу формування персоналу надасть можливість своєчасного забезпечення підприємства персоналом достатньої чисельності та необхідної якості.

**Шульгина Т. С. Теоретические аспекты формирования персонала предприятия.**

В статье исследованы научные разработки относительно теоретических аспектов формирования персонала. Рассмотрены процессный, системный и целевой подходы к определению сущности понятия «формирование персонала». Осуществлен анализ научных исследований, который позволил определить задачи, которые должны решаться в процессе формирования численности персонала и выделить внешние, внутренне-организационные и индивидуальные факторы, влияющие на процесс формирования персонала. Обосновано отсутствие единой среди ученых точки зрения относительно элементов процесса формирования персонала и предложено среди его составляющих выделить планирование, маркетинг и адаптацию персонала. Выбор данных составляющих процесса формирования персонала сделает возможным своевременно обеспечивать предприятия персоналом достаточной численности и необходимого качества.

**Shulgina T. Theoretical aspects of human resource formation.**

There is investigated the existing research, devoted to problems of theoretical aspects of human resource formation in the article. It is considered a process, system and targeted approaches to defining the essence of the concept of human resource formation. The analysis of the research allowed to determine the problem that must be solved in the human resource formation and isolate external, intra-organizational and individual factors that affect the human resource formation. It is proved no single view among scientists concerning the human resource formation elements and proposed to provide planning, marketing and adaptation among its components. To identifying these components of human resource formation will give opportunity to provide the enterprise of sufficient quantity and quality required.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки зростає роль системи управління персоналом у вирішенні соціально-економічних проблем суспільства та постають принципово нові вимоги до забезпеченості підприємств персоналом оптимальної чисельності та належної якості. Діяльність будь-якого підприємства розпочинається із формування персоналу, який в процесі роботи змінюється, поповнюється та оновлюється відповідно до виробничо-господарських потреб підприємства.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Висвітленню питання теоретичних аспектів формування персоналу приділено багато уваги у працях вітчизняних та закордонних науковців: В.Адамчука, М.Альберта, О.Амоші, А.Афоніна, С.Бандура, М.Белопольського, Д.Богині, Г.Виханського, В.Гриньової, В.Данюка, Ричарда Л.Дафта, М.Долішнього, А.Єгоршина, Дж.Иванцевича, Н.Кара, Є.Качана, Є.Лібанової, В.Лук'янихін, М.Мескона, М.Мурашко, А.Кібанова, О.Крушельницької, В.Нижникова, А.Селезньова, І.Сороки, С.Федоряка, Ф.Хедоури, Ф.Хміля, Г.Щокіна, Л. Якокки, але і досі є дискусійними сутність та складові процесу формування персоналу підприємства.

**Метою статті** є дослідження сутності та змісту процесу формування персоналу підприємства.

**Викладення основного матеріалу.** За визначенням, наведеним у тлумачному словнику сучасної української мови, «формувати» означає «надавати чому-небудь певної форми, вигляду, існування, створювати, надаючи якоїсь структури організації, форми; організовувати, створювати що-небудь (якийсь орган, підрозділ) з певної кількості учасників» [1, С.253]. Тому з метою дослідження сутності поняття «формування персоналу» було досліджено наукові підходи до його визначення. До процесного підходу було включено ті визначення, згідно з якими «формування персоналу» розглядається як ода зі стадій процесу управління. Другий підхід – системний, включає визначення сутності поняття «формування персоналу» як сукупності послідовно здійснюваних елементів управління персоналом. До цільового підходу було віднесено визначення, в яких «формування персоналу» розглядається як складова системи управління персоналом, що спрямована на забезпечення ефективної діяльності підприємства (табл. 1).

Таблиця 1 – Наукові підходи до визначення сутності поняття «формування персоналу»

Визначення	Автор
------------	-------

Процесний підхід	напрямок кадрової політики підприємства, у процесі якого закладається основа кадрового потенціалу й перспективи подальшого розвитку	Крупко В.І.
	стадія, у процесі якої закладається основа інноваційного потенціалу підприємства і перспективи його нарощування	Роглев Х.Й. Єгоричев Д.Є.
	вихідна фаза відтворення робочої сили	Кушлін В.І.
	складові кадрового планування, що забезпечує визначення потреби в персоналі та визначення шляхів покриття цих потреб	Поповский В.І.
	процес формування кадрового потенціалу, що складається з двох компонент – моделей і методів формування.	Москаленко В.О.
	соціальний процес, за допомогою якого здійснюється підготовка, підбір та розстановка кадрів	Кочетков А.В.
	явище багатогранне, багатоаспектне, яке має ґрунтуватися на вимогах соціально-економічної системи, для якої формуються кадри	Крячковська І.М.
Системний підхід	складання, утворення будь-якого колективу	Великий енциклопедичний словник
	відбір та найм персоналу	Скопилов І.А. Єфремов О.Ю.
	забезпечення потреб підприємства в персоналі необхідної кваліфікації за рахунок різних джерел	Федорняк Л.С.
	підбір, розстановка, ротация та просування кадрів	Пакулин С. Л., Кушнір Т. Б.
	підготовка, перепідготовка та розстановка кадрів	Харланова Л.А.
	елемент відтворення трудового потенціалу підприємства	Бикова О.В.
	підбір, навчання, перенавчання та закріплення персоналу	Думенко І.В.
	прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу	Крушельницька О.В.
	відбір, підготовка, атестація, стажування, розміщення кадрів	Мовчан А. О.
	профорієнтація, профвідбір, підбір, розстановка та підвищення кваліфікації кадрів	Карелова Л.В.
	відбір та розстановка кадрів згідно вимог фізичних та професійних характеристик існуючих посад	Базилук Б. Г.
Цільовий підхід	відбір висококваліфікованих, мобільних, маючих активну життєву позицію та високий потенціал до розвитку людей	«Формирование резерва управленческих кадров Красноярского края»
	аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів, визначення сегмента ринку робочої сили, з якого доцільно проводити набір	Волошин О.П.
	планування персоналу та його приведення у відповідність до потреб розвитку підприємства	Данюк В.М., Петух В.М. Цимбалюк С.О.
	зміна чисельності персоналу та його професійно-кваліфікаційного складу під впливом розвитку виробництва і природного руху населення, розподіл працюючих за робочими місцями та їх раціональне використання	Базаров Т. Ю. Балабанова Л. В.
	забезпечення підприємства кадрами необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації у кількості, достатній для виконання завдань підприємства.	Белоногов А. А.
	підтримання балансу робочої сили при звільненні працівників, забезпечення найму потрібних спеціалістів, організація навчання працівників, підвищення кваліфікації	Алексеев І.В.

Розгляд наведених визначень сутності поняття «формування персоналу» довів, що воно потребує уточнення з метою подальшої розробки управлінських рішень щодо ефективності залучення та використання персоналу. Під «формуванням персоналу» слід розуміти процес управління, який передбачає функціонування потреби в персоналі необхідної кваліфікації та чисельності відповідно потребам планування і розвитку підприємства та обґрунтування напрямів забезпечення цих потреб з урахуванням фінансових можливостей підприємства, стану ринку праці й освітніх послуг та регіональних особливостей соціальних потреб населення.

Аналіз наукових досліджень дозволив зробити висновки, що персонал, як по своїй чисельній структурі, так і професійно-кваліфікаційному складу, формується під впливом зовнішніх, внутрішньо-організаційних та індивідуальних чинників, які впливають на формування персоналу з різною інтенсивністю (рис.1). Під зовнішніми чинниками розуміються умови, які підприємство, як суб'єкт управління не може змінити, але має враховувати при визначенні якісної і кількісної потреби в персоналі і оптимальних джерел покриття цієї потреби. Зовнішні чинники, такі як, загальний економічний розвиток національного господарства або галузі, зміни на ринку праці, державні методи регулювання соціально-трудових відносин безпосередньо впливають на формування персоналу підприємства [2]. Разом з тим, при погіршенні зовнішніх відносно до підприємства умов діяльності, найбільш незахищеними є менш кваліфіковані працівники.

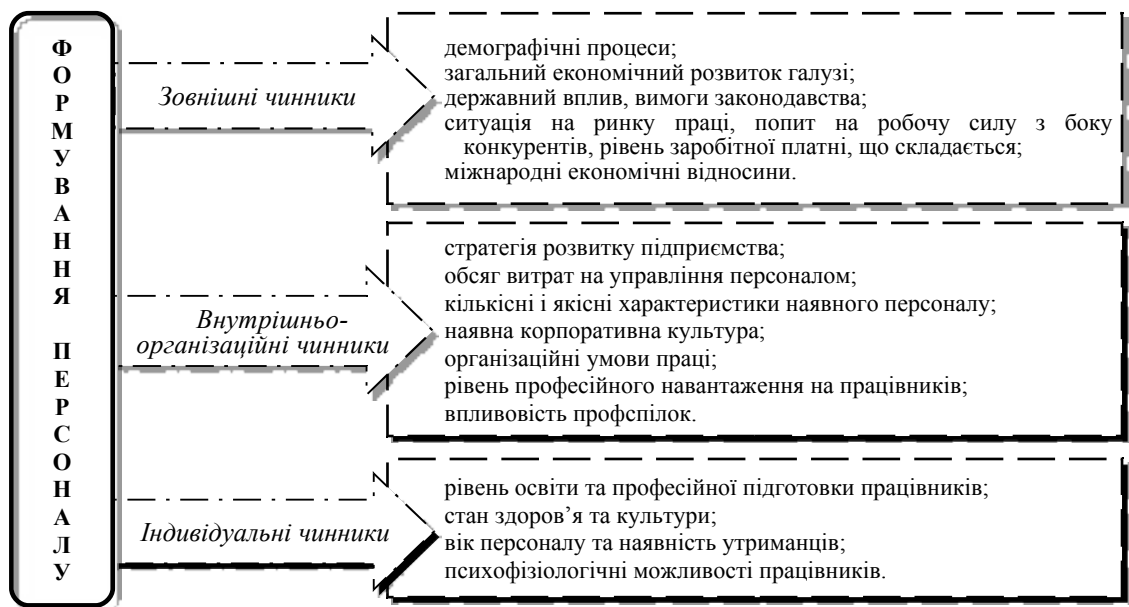


Рис. 1 – Чинники, які впливають на процес формування персоналу

Під внутрішньо-організаційними чинниками розуміються такі, які в значній мірі піддаються впливу зі сторони самого підприємства. Чисельність і якість персоналу залежить від рівня організації та умов виробництва, чіткості визначення обсягів роботи кожної категорії персоналу. Однак, найбільший вплив здійснюють корпоративна культура, стратегія розвитку підприємства, вимоги виробництва та фінансові можливості підприємства. При цьому, чим вище посада, тим в більшому ступені на його чисельність впливають означені чинники.

Індивідуальні чинники суттєво впливають на процес формування персоналу та його результат. Наряду з соціально-демографічними особливостями персоналу, особливу роль відіграють психологічні межі праці, тому важливо визначити таку чисельність персоналу, яка б не призводила до емоційних перевантажень та появи у працівників ефекту «вигорання». При цьому як і для попередньої групи ступінь впливу індивідуальних чинників залежить від рівня праці в організаційній структурі підприємства.

Аналіз наукових досліджень дозволяє визначити ряд задач, які мають вирішуватися в процесі формуванні чисельності персоналу:

- встановлення оптимального співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально-психологічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності з функціональними обов'язками та посадою;
- врахування комплексу зовнішніх, внутрішньо-організаційних та індивідуальних чинників при формуванні чисельності персоналу;
- забезпечення оптимального завантаження працівників з метою повного використання їх трудового потенціалу і підвищення ефективності їх праці;
- забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення трудової й соціальної активності працівників.

Таким чином процес формування персоналу підприємства має своєчасно забезпечувати підприємство персоналом необхідної чисельності та якості. А головною умовою ефективної реалізації формування персоналу на підприємстві є визначення його компонентів. В рамках дослідження процесу формування персоналу, такі компоненти визначаються його комплексом, який є передумовою забезпечення оптимальної збалансованості чисельності персоналу підприємства. Тому є необхідність розглянути комплекс формування персоналу та уточнити його складові.

На думку Б.Г. Туренко навчання, практика управління і оцінка працівників є складовими процесу формування персоналу [3, С.119]. О.В. Крушельницька [4, С.242], Л.С. Федоряк, С.М. Лихолат [5, С.209] пропонують включати в процес формування персоналу такі складові як: планування, набір, відбір, професійна адаптація. На підставі узагальнення теоретичних положень В.І. Поповським віднесено до складових формування персоналу планування, підбір та звільнення працівників [6, С.41]. У дослідженнях І.Б. Дуракової і Л.П. Волкової процес формування персоналу складається з таких етапів як залучення та розвиток персоналу. Поряд з цим, Л.В. Балабанова наголошує на необхідності виділення таких елементів формування персоналу як підбір і розстановка персоналу [7]. Натомість О.І. Іляш серед складових формування персоналу визначає аналіз ринку праці, підбір, відбір, найм та вивільнення персоналу [8].

Таким чином спостерігається відсутність єдиного погляду відносно складових процесу формування персоналу, але у результаті теоретичних досліджень визначено, що такі складові формування персоналу як набір, відбір, найм та розташування персоналу передбачає маркетинг персоналу. Під маркетингом

персоналу слід розуміти вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби в персоналі. При цьому маркетинг персоналу рекомендується розглядати в широкому значенні – як певну філософію і стратегію управління людськими ресурсами, та вузькому – як особливу функцію служби управління персоналом [9, С.155]. Тому серед складових процесу формування персоналу за допомогою яких може бути забезпечена оптимальна чисельність персоналу пропонується виділяти наступні: планування, маркетинг та адаптація персоналу.

1. Планування відіграє вирішальну роль при формування персоналу, так як на цьому етапі здійснюється визначення стратегії та кадрової політики, її узгодження з виробничими, фінансовими планами, планами науково-дослідних робіт і іншими планами підприємства. Як підкреслюють Х.Т. Грехем і Р.Беннетт, результатом кадрового планування має стати наявність необхідних людей, які виконують необхідну роботу на необхідних місцях в необхідний час [10]. Основою кадрового планування є кількісно-якісний аналіз наявного персоналу, який полягає у визначенні чисельності, структури, якісних характеристик персоналу; порівнянні отриманих результатів з нормативними й плановими показниками; розрахунку відхилень та їхніх причин; аналізі робіт і посадових інструкцій. Складовими процесу планування персоналу є аналіз наявного персоналу і рівня його використання, розробка професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу за посадами і професіями, здійснення розрахунку і складання перспективного плану з персоналу, вибір методу планування.

2. Маркетинг персоналу є одним із найважливіших чинників ефективного формування персоналу в умовах ринкових відносин [11, С.161]. Так як здійснення маркетингових досліджень ринку праці в процесі формування персоналу підприємства дозволяє своєчасно забезпечувати потреби підприємства в персоналі, покращувати його результативність та забезпечити позитивний імідж підприємства на ринку праці. В залежності від сфери функціонування виділяють зовнішній і внутрішній маркетинг персоналу. Зовнішній маркетинг персоналу доцільно розглядати як систему, основними елементами якої є зовнішнє середовище маркетингу персоналу, а саме маркетингові дослідження ринку праці, рекрутинг та формування іміджу підприємства як роботодавця [12, С.355]. Зовнішній маркетинг реалізується через здійснення таких етапів як:

- оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на забезпечення потреби в персоналі;
- аналіз та вибір джерел забезпечення персоналом – внутрішні (резерв кадрів, ротація, суміщення посад та ін.) та зовнішні (ЗМІ, кадрові агентства, вузи та ін.);
- розробка плану маркетингу персоналу – розробка комплексу маркетингових заходів щодо залучення персоналу, бюджету маркетингу та контролю маркетингових показників.

Необхідність зовнішнього маркетингу персоналу обумовлена об'єктивною необхідністю своєчасного дослідження ситуації на ринку праці і прогнозування його кон'юнктури, підтримки відповідності попиту і пропозиції персоналу підприємства, налагодження взаємозв'язку із джерелами, які забезпечують підприємство персоналом [13, С.53].

Внутрішній маркетинг персоналу сфокусовано на співробітниках які вже працюють на підприємстві. Першочерговим елементом внутрішнього середовища маркетингу персоналу є забезпечення максимальної лояльності персоналу за допомогою проведення маркетингових досліджень працівників підприємства, вивчення рівня мотивації й професійної задоволеності персоналу, формування такого мотиваційного середовища, котре орієнтуватиме працівників на повну реалізацію фізичних, творчих та інтелектуальних здібностей для досягнення цілей підприємства [14, С.31].

3. Набуття персоналом необхідної якості може бути досягнуто шляхом його адаптації, тобто взаємного пристосування працівника і умов підприємства, що базується на поступовому освоєнні нових організаційних, професійних та соціальних умов праці [15, С.74]. Адаптація персоналу залежить від умов функціонування підприємства, тому доцільно виділити такі види адаптації:

1. виробнича адаптація полягає у використанні виробничих і організаційних форм і методів організації праці для набуття нових, необхідних професійних навиків. Виробничу адаптацію розрізняють за видами пристосування:

- організаційна адаптація – розуміння працівником особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством;
- професійна адаптація – процес активного пристосування працівника до професійних і функціональних обов'язків, виробничим вимогам, режиму праці, особливостям робочого місця;
- психофізіологічна адаптація – пристосування працівника до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

2. поза виробнича адаптація визначає вплив соціальних факторів на фізичний та емоційний стан працівників (соціально-психологічна адаптація).

Отже, професійна адаптація персоналу сприяє освоєнню нових видів професійної діяльності працівниками, досягненню професійної соціальної компетентності, включенню в систему організаційних відносин, стійкому позитивному ставленню до професій та підприємства.

**Висновки.** Організація формування персоналу підприємства є невід'ємною складовою управління людськими ресурсами підприємства, та на етапі переходу до ринкової економіки набуває надзвичайно важливого значення. Для його ефективного здійснення необхідно враховувати виокремлені нами складові

формування персоналу, які, проте, можуть бути доповнені чи узагальнені.

#### Список використаних джерел:

1. Федорняк Л.С. Формування персоналу підприємства / Л.С. Федорняк // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2008. – №4 – Т. I. – С. 253-257.
2. Научно-обозревателный портал. Экономика и управление на предприятии. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eup.ru/Documents/2006-07-04/4009E-2.asp>
3. Туренко Б.Г. К вопросу разработки новой парадигмы формирования кадров управления / Б.Г. Туренко // Социально-психологические аспекты управления. – 2003. – №1. – С.119-127.
4. Крушельницька О.В. Вдосконалення системи формування й використання персоналу підприємства / О.В.Крушельницька, В.Н. Коваленко // ВІСНИК ЖДТУ. – 2010. – № 4 (54). – С.242-244.
5. Лихолат С.М. Теоретичні основи формування персоналу / С.М. Лихолат // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – №20.14. – С. 209-214.
6. Поповский В.И. Кадровое планирование и формирование персонала торговой организации / В.И. Поповский, М. Викарчук // Вісник міжнародного слов'янського університету. – 2007. Т.10 – №2. – С.41-46.
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
8. Іляш О.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини / О.І. Іляш, С.С. Гринкевич. – К.: Знання, 2010. – 476 с.
9. Кропивка Ю.Г. Етимологія категорії «маркетинг персоналу» у сучасних умовах господарювання / Ю.Г. Кропивка // Науковий вісник ПУЕТ (Економічні науки). – Полтава: РВЦ ПУЕТ, 2011. – №1 (45). – С. 155-160.
10. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами: пер. с англ. / Х.Т. Грэхем – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 600 с.
11. Обуховська К. І. Сутність маркетингу персоналу в системі управління персоналом / К. І. Обуховська // Управління розвитком. 2012. – № 1. – С.161-164.
12. Майорова Н.І. Практична адаптація технології внутрішнього маркетингу до системи управління персоналом промислового об'єкту / Н.І. Майорова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – С. 355-358.
13. Петрова І.В. Використання можливостей кадрового маркетингу на підприємстві. / І.В. Петрова // Торгівля і ринок України. Збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування. – Донецьк: Дон ДУЕТ, 2000. №11 Т. 2– 356 с. – С.83-87.
14. Лобанов Д.С. Внутренний маркетинг персонала. / Д.С. Лобанов // Банковский менеджмент. – 2008. – №4. – С.31-33.
15. Геліч Н.В. Управління виробничою адаптацією персоналу / Н.В. Геліч // Всеукраїнський науково-виробничий журнал Сталій розвиток економіки. – 2011. – №4. – С.74-76.

**Ключові слова:** підприємство, формування персоналу, планування, маркетинг, адаптація персоналу.

**Ключевые слова:** предприятие, формирование персонала, планирование, маркетинг, адаптация персонала.

**Key words:** company, human resource formation, planning, marketing, adaptation.

